

Der Public Corporate Governance Kodex (PCGK) der Stadt Frankfurt am Main als Mittel zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit

Assessor jur. Lars Scheider (www.lars-scheider.de)

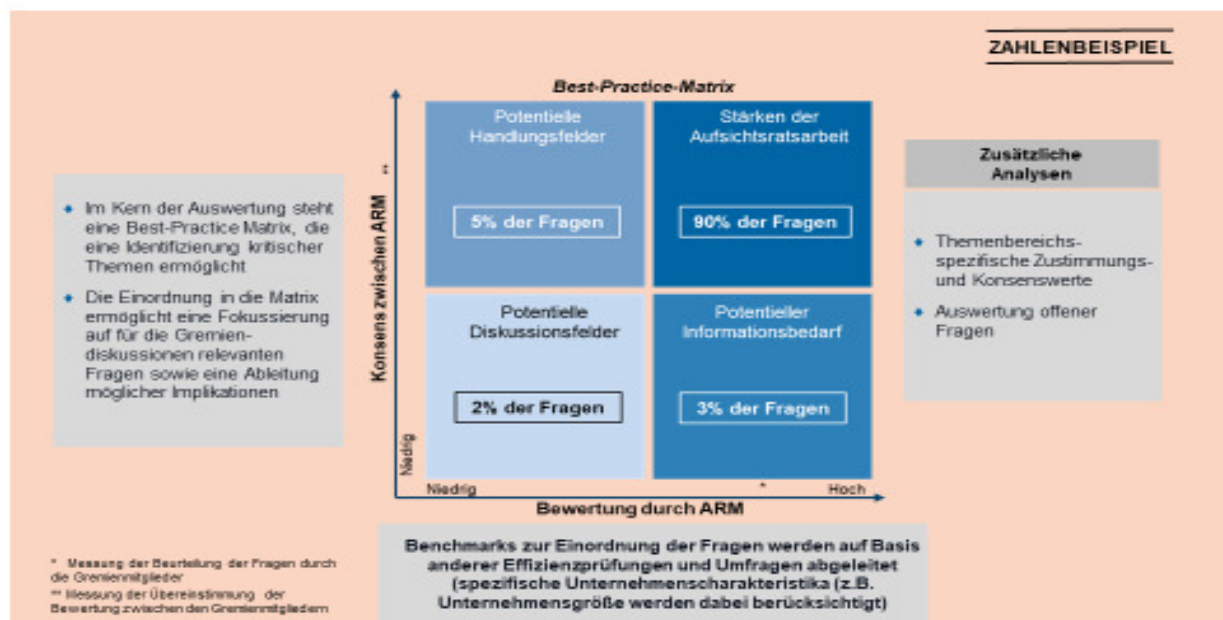
Leiter Abteilung Beteiligungsmanagement, Stadtkämmerei Frankfurt a.M.

Die Stadt Frankfurt am Main hat bereits im März 2010 einen Public Corporate Governance Kodex (kurz: PCGK) erlassen und mit dieser frühen Verabschiedung eine Vorreiterrolle übernommen. Grob vereinfacht befasst sich Public Corporate Governance mit „Spielregeln“ guter Organisationsführung. Der PCGK als zentrales Instrument der Public Corporate Governance verfolgt die Zusammenstellung und Koordinierung von verschiedenen Grundsätzen, Standards und Prinzipien verantwortungsvoller Unternehmensführung zur Unterstützung der Leitung und Steuerung, Überwachung und Kontrolle sowie Transparenz von und in öffentlichen Unternehmen, um eine effiziente und effektive Aufgabenerbringung sicherzustellen. Der PCGK Frankfurt am Main zeichnet sich durch seine Konkrettheit hinsichtlich Regelungstiefe- bzw. –umfang einzelner Regelungsfelder aus. Der Konkretisierungsgrad in vielen Bereichen der Ausgestaltung der Aufgaben und Zuständigkeiten der Organe der städtischen Beteiligungsunternehmen sowie die Beteiligten der Stadt ist im Vergleich zur PCGK Landschaft Deutschlands beispielhaft. Hervorzuheben ist die umfangreiche Berichterstattung der Organe untereinander sowie die klare Kodifizierung von Umfang, Abläufen und Fristen der Berichtspflichten.

Der PCGK Frankfurt am Main stellt insbesondere die regelmäßige, zeitnahe und umfassende Information des Aufsichtsrates sicher (A 3.3.2). Der hohe Konkretisierungsgrad wird deutlich durch die Berichterstattungspflichten der Geschäftsführung gegenüber des Aufsichtsrates, u.a. durch Quartalsberichte (A 3.3.2), explizite Empfehlung zur Orientierung an § 90 Akt. bzgl. Inhalt und Turnus der Berichtspflichten (A 2.3.2), einen Bericht über die Wirksamkeit des Risikomanagementsystems (A 3.3.2) sowie eine Nachhaltigkeitsberichterstattung (A 3.3.2), welche einzigartig in der deutschen PCGK Landschaft ist. Die umfangreiche Informiertheit des Aufsichtsrates ist die Grundlage für eine effektive Ausübung der Kontrollfunktion des Aufsichtsrates. Die Regelung über die Arbeit des Aufsichtsrates, wie u.a. durch die Verpflichtung

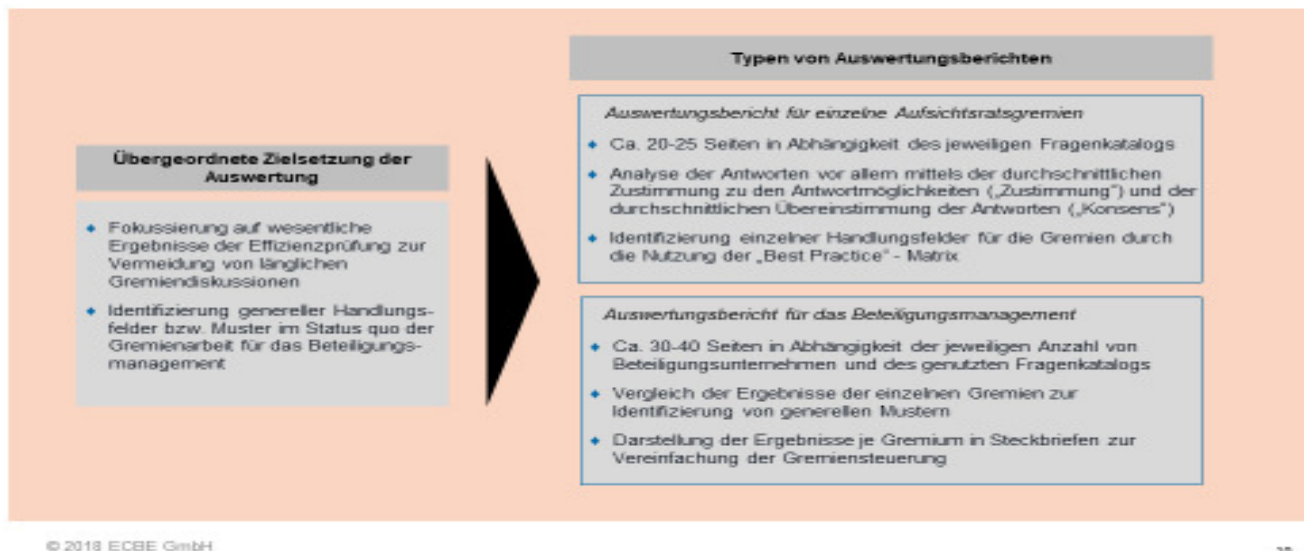
über die Kenntnis bzw. den Erwerb erforderlicher Fachkenntnisse und die Organisation regelmäßiger Fort- und Weiterbildungsangebote (A 3.2.6) sowie die effiziente Ausgestaltung der Sitzungen durch den zeitgerechten Unterlagenversand (A 3.2.4) oder die Protokollierung des wesentlichen Sitzungsverlaufes (A 3.2.4) trägt zur Professionalisierung der Aufsichtsratsarbeit bei.

Nicht nur nach dem Deutschen Corporate Governance Kodex (DCGK), sondern auch nach dem PCGK Frankfurt am Main soll der Aufsichtsrat zur Gewährleistung einer effektiven und effizienten Aufsichtsratsarbeit regelmäßig die Effizienz seiner Tätigkeit überprüfen (A 3.2.5). Die Effizienzprüfung ist ein bewährtes Instrument für das Kollegialorgan Aufsichtsrat, um die Gremienarbeit sowie die interne Kommunikation zu analysieren und zu verbessern.



Zu diesem Zweck soll der Aufsichtsrat jeweils nach Ablauf eines Geschäftsjahres über Verbesserungsmöglichkeiten beraten – bei Bedarf auch unterjährig. Das Beteiligungsmanagement der Stadt Frankfurt am Main stellt eine standardisierte, an den gesetzlichen Regelungen orientierte Arbeitshilfe zur Verfügung. In 2017 wurde in einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Stadt Frankfurt (Beteiligungsmanagement 20.3 – Stadtkämmerei) mit Prof. Dr. Ulf Papenfuß (Inhaber des Lehrstuhls für Public Management & Public Policy an der Zeppelin Universität Friedrichshafen) und Prof. Dr. Wolff (Inhaber des Lehrstuhls für Management und Controlling an der Georg-August-Universität Göttingen) durchgeführt. Die wesentlichen Ergebnisse des Projekts waren eine überarbeitete Version des existierenden Fragebogens des Beteiligungsmanagements der Stadt Frankfurt und die Erarbeitung eines Konzepts für eine onlinebasierte Durchführung der Effizienzprüfung auf Basis des überarbeiteten Fragebogens. Die anonym durchzuführende Online-Befragung kann dabei auf verschiedenen Endgeräten (PC, Laptop, Tablet etc.) durch die Gremienmitglieder

beantwortet werden, so dass eine maximale zeitliche und örtliche Flexibilität für die Gremienmitglieder gegeben ist.¹



Die Ergebnisse der Effizienzprüfung sind in einem Auswertungsbericht zusammengefasst und in den Sondersitzungen 2018 den Gremien der städtischen Beteiligungsgesellschaften der Stadt Frankfurt am Main präsentiert worden. Dabei ermöglichte die systematische Auswertung der Befragungsergebnisse nicht nur eine deskriptive Beschreibung des Status quo der Gremienarbeit. Vielmehr können zusätzlich auch konkrete Handlungsempfehlungen für die jeweiligen Gremien abgeleitet werden. Auf diese Weise wurde sichergestellt, dass die durchgeführte Effizienzprüfung auch konkrete Wirkungen entfalten kann.

Insgesamt zeigt sich eine hohe Zufriedenheit mit den aktuellen Strukturen und Prozessen der Gremienarbeit und die intensive Betreuung der Gremien durch das Beteiligungsmanagement entfaltet dementsprechend seine Wirkung. So zeigt sich eine durchschnittliche **Zustimmung von 4,4** (auf einer Skala von 1 (keine Zustimmung) und 5 (volle Zustimmung)). Die Einschätzung Status quo zur Gremienarbeit wird dabei von einem großen Anteil der Befragungsteilnehmer getragen, da der **durchschnittliche Konsens 79 Prozent** beträgt. Beide Werte liegen damit über der Benchmark von 3,3 und 50 Prozent. Die Benchmarks wurden auf Basis von Effizienzprüfungen bzw. Befragungen vergleichbarer Gremien abgeleitet.

¹ Scheider, Lars: Webbasierte Effizienzprüfung von Aufsichtsratsgremien der Stadt Frankfurt a.M.: Systematische Selbstevaluierung mit interaktiven Schulungstool, in: Compliance Berater, 11/2017, 422 ff.

Zielsetzung des Auswertungsberichts

- Sicherstellung der Vergleichbarkeit der Ergebnisse zwischen einzelnen Gremien mittels Auswertungsstandardisierung
- Identifizierung übergreifender Muster zur Ableitung möglicher genereller Handlungsbedarfe für das Beteiligungsmanagement
- Vermeidung zukünftiger Probleme in einzelnen Gremien durch Schaffung von Transparenz und Vergleichbarkeit



Auswertungen

- Teilnahmequoten und Antwortverhalten je Beteiligungsunternehmen
- Durchschnittliche Werte der Auswertungsdimensionen „Zustimmung“ und „Konsens“ über alle Beteiligungsunternehmen
- Auswertung der Dimensionen je Themenbereich der Befragung und auf Fragenebene (u.a. Vergleich mit Benchmarks)
- Steckbrief je Beteiligungsunternehmen mit wesentlichen Ergebnissen (z.B. die am niedrigsten bewerteten Fragen)

Im Rahmen der Selbstevaluierung wurden verschiedene offene Fragen (z.B. „Wie könnte die Aufsichtsratsarbeit noch verbessert werden?“) gestellt. Bei verschiedenen Beteiligungsunternehmen verfassten die Gremienmitglieder auch entsprechende Antworten. Im Folgenden werden wiederkehrende Anmerkungen in zusammenfassender Form wiedergegeben:

▪ *Fortbildungsbedarf:*

Bei zahlreichen Gremienmitglieder unterschiedlicher Beteiligungsunternehmen wurde der Wunsch nach Qualifizierungs- und Fortbildungsbedarf geäußert. Als mögliche Inhalte solcher Fortbildungsaktivitäten haben sich vor allem vier Themenschwerpunkte herausgestellt (Rechte und Pflichten) von Aufsichtsräten, Jahresabschluss, Risikomanagement und Updates bezüglich gesetzlicher Änderungen.

▪ *Digitalisierung:*

Zahlreiche Gremienmitglieder wünschen sich die Nutzung digitaler Unterlagen zur

Erleichterung der Gremienarbeit.

- *Sitzungshäufigkeit:*

Bei einigen Beteiligungsunternehmen wurde mehrfach eine höhere Anzahl von Sitzungen gefordert. Begründet wird dies mit einer Erhöhung der zur Verfügung stehenden Zeit für die Gremien. Dadurch würde den Gremien mehr Zeit zur Verfügung stehen, um sich intensiver mit den Gremienaufgaben zu beschäftigen. Zudem würde eine höhere Aktualität der Themenstellungen sichergestellt werden.

Fazit:

Der PCGK ist nicht nur Selbstzweck, sondern unterstützt durch die Kodifizierung von verschiedenen Grundsätzen, Standards und Prinzipien die verantwortungsvolle Unternehmensführung für die Beteiligungen an privatrechtlichen Unternehmen. Hier ist der PCGK Frankfurt am Main bereits beispielgebend im deutschlandweiten Vergleich. Prämisse der Weiterentwicklung ist die Sachdienlichkeit, Alltagsnützlichkeit und Umsetzungsorientierung der Regelung in der Praxis der Stadt Frankfurt am Main.